

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**  
***UNIR – CAMPUS DE CACOAL***  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JOSÉ CARLOS DE MELO**

**PARTICIPAÇÃO NOS LUVROS OU RESULTADOS:  
UM ESTUDO SOBRE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NAS EMPRESAS  
COMERCIAIS DE JI-PARANÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso

**Cacoal**  
**2009**

**JOSÉ CARLOS DE MELO**

**PARTICIPAÇÃO NOS LIVROS OU RESULTADOS:  
UM ESTUDO SOBRE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NAS EMPRESAS  
COMERCIAIS DE JI-PARANÁ**

Artigo apresentado à Fundação Universidade de Rondônia, Curso de Ciências Contábeis, para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Ms. Geraldo da Silva Correia

**Cacoal  
2009**

## **DEDICATÓRIA**

A meus pais que não mediram esforços para que seus filhos estudassem.

A minha esposa Solimar Moreira Sampaio Melo.

E aos meus filhos Danilo Sampaio Melo que compreenderam a ausência paterna tão merecida e reivindicada.

**PARTICIPAÇÃO NOS LIVROS OU RESULTADOS:  
UM ESTUDO SOBRE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NAS EMPRESAS  
COMERCIAIS DE JI-PARANÁ**

**Por**

**JOSÉ CARLOS DE MELO**

Artigo apresentado à Fundação Universidade  
de Rondônia, Curso de Ciências Contábeis,  
para obtenção do grau de Bacharel em  
Ciências Contábeis.

---

**Presidente**

**Prof. Ms. Geraldo da Silva Correia – Orientador/UNIR**

---

**Membro**

**Prof<sup>ª</sup>. Ms Lúcia Setsuko Ohara Yamada - UNIR**

---

**Membro**

**Prof. Esp. Cleberson Eller Loose - UNIR**

**Cacoal  
2009**

# **PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS: UM ESTUDO SOBRE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL NAS EMPRESAS COMERCIAIS DE JI-PARANÁ**

<sup>1</sup>José Carlos de Melo

## **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo avaliar a implantação da PLR em empresas do setor comercial de Ji-paraná, pós regulamentação do artigo 7º da Constituição Federal de 1988, através da lei 110.101 de 19/12/2000. Foi utilizada pesquisa bibliográfica, levantamento junto ao sindicato do número de empresas que homologaram contrato relativo ao plano de participação, foi também aplicado questionário junto a empresa que implantou programa de participação nos lucros e resultado. Através de análise de dados coletados podemos afirmar que a empresa seguiu orientações e critérios e princípio estabelecido pela lei, atingindo resultados satisfatórios, por exemplo, maior envolvimento dos empregados com objetivos da empresa.

**PALAVRAS-CHAVES:** Remuneração. Participação. Lucros. Resultado.

## **1. INTRODUÇÃO**

O presente artigo teve como tema a forma de remuneração variável denominada participação nos lucros ou resultados e as influências desta modalidade de remuneração nas empresas do setor comercial de Ji-Paraná. A contribuição deste trabalho está em buscar informações teóricas e experiência pratica da aplicação do Programa de Participação nos Lucros ou Resultados e ajudar na forma de pensar e agir dos empresários e sindicalistas na hora de negociar a política salarial e administrativa da empresa e auxiliá-los na tomada de decisão, caso desejarem implantar um programa de participação. A ausência de estudo sobre esta forma de remuneração aplicada às empresas de Ji-Paraná motivou esta pesquisa. Os objetivos que delimitam o alcance deste artigo são: Objetivo geral é avaliar a implantação da PLR em empresas do setor comercial de Ji-paraná, e Específicos; a) Pesquisar junto aos sindicatos patronais e dos trabalhadores, a evolução do número de empresas que homologaram contrato da PLR desde a regulamentação; b) Apresentar as vantagens e desvantagens da implantação do PLR nas empresas c) Descrever metodologia e os princípios usados para implantação do PLR; d) Avaliar o impacto da implantação do PLR em empresas

---

<sup>1</sup> Graduando em Ciências Contábeis pela Fundação Universidade Federal de Rondônia. Campus de Cacoal. Sob a orientação do Prof. Ms. Geraldo da Silva Correia.

do setor comercial de Ji-paraná. Foi realizada pesquisa bibliográfica para fundamentação teórica, e analisar as principais contribuições teóricas existentes, para subsidiar a elaboração do trabalho de pesquisa. Foi usada técnica de entrevista e questionário fechado, levantamento documental com empresários, líderes sindicais e sindicatos classistas, Justiça do trabalho. Quanto a metodologia, foram usados instrumentos de pesquisa eletrônicos (internet - blog, sites, livros eletrônicos) que tratam de PLR, legislação que criou e normatizou o PLR, literatura das áreas do direito, ciências contábeis e administração de empresas, que tratam deste tema, e documentos de acordos realizados entre sindicatos e empresários, homologados na Justiça do trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A remuneração variável é uma tendência nas relações modernas entre patrões e empregados.

Segundo Xavier (KRAUTER *et al.*, p32) “a possibilidade de vincular a remuneração e o resultado realizado é o principal objetivo que levam as empresas a adotarem esta modalidade de remuneração “. Com a regulamentação criou-se mecanismo de incentivo e no mínimo a obrigatoriedade da discussão, mesmo não sendo nenhum a nem outro obrigado a aceitarem tal modalidade.

### **2.1 PLR no Mundo**

Historicamente há registro que desde o início da revolução industrial, já existiam empresas que praticavam o sistema de participação dos funcionários em seus lucros, segundo o Professor do Departamento de Produção e Operações Industriais da FGV-EAESP, Alvares (1999, p.01);

A utilização do sistema estaria mais vinculada a ideologia do fundador (David Packard), ao acreditar que o partilhamento do sucesso entre os empregados aumenta a produtividade e os lucros. Aparentemente a crença faz sentido... Nos anos 40, ainda uma pequena empresa, a Hewlett-Packard implantou um “bônus de produção” pagando uma percentagem igual ao faxineiro e ao Diretor executivo... Pelo simples fato de que os empregados devem participar do sucesso que eles tornaram possível.

Já Martins (2000) afirma que o primeiro registro de Participação nos lucros (PL) em uma empresa data de 1794, quando Albert Gallitin, Secretário do tesouro de Jéferson, distribuiu aos empregados uma parte do lucro das indústrias de vidro.

A prática efetiva do PL é realidade sistemática a partir de 1950 promovida pela influência das organizações Japonesas no mundo, sendo uma alternativa de modernização e motivação das relações do capital e trabalho pressionada pela revolução tecnológica e pelo desafio da competitividade.

## **2.2 PLR no Brasil**

Os primeiros programas que estabeleciam Participação nos lucros (PL) no Brasil chegaram através das multinacionais, isso fazia parte de sua política de recursos humanos objetivando alavancar resultados e melhorar a competitividade. Estratégias antigas aplicadas na década de 1960, 1970 e início de 1980 de altos salários fixos e outras vantagens, já não funcionavam bem. No final da década de 1980 e início da década de 1990 o Brasil insere-se na economia globalizada tendo que reescrever suas políticas e as organizações buscaram substituir o alto custo de remunerações fixas por remunerações variáveis, em 2000, o governo regula o artigo 7º inciso XI da constituição federal que dispõe sobre a participação nos lucros, ou resultados da empresa. A lei (10.101 de 19/12/2000), que regulou a participação, estabeleceu normas e critérios para implantação de programa ou plano de Participação nos lucros ou resultado (PLR).

No Brasil, mesmo com um longo histórico legal, houve pouca política empresarial com sistema de gestão compartilhada ou participativa, antes da constituição de 1988 o que houve foi experiências isoladas principalmente em empresas estatais.

Diante da crise do sistema Fordista de administração na década de 70 e ascensão do estilo japonês e a recessão econômica no primeiro meado da década 1990, o assunto PLR, voltou com força.

Segundo Souza , Maria *et al* (2008, p.24):

As empresas começaram a reestruturar seus processos de trabalho, assim como suas relações sociais, constituindo um novo sistema sociotécnico, distinto daquele que deu origem aos sistemas tradicionais de recompensas. O novo sistema é marcado pela busca do envolvimento do trabalhador e pelo estímulo ao desenvolvimento de novas competências.

Motivado pela regulamentação da lei, e das exigências de uma economia globalizada Souza, Maria *et al* (2008, p. 24) “as corporações tiveram que desenvolver um processo de mudança. (...)Em suas crenças e valores, de cultura”, então a PLR passou a ser fortemente discutido por apresentar grande vantagem competitiva para a empresa, fazendo os colaboradores responsáveis pelo sucesso da empresa, poderem também compartilhar do seu sucesso - lucros ou resultados .

### **2.3 Participação nos Lucros ou Resultados**

A participação nos lucros ou resultados de uma empresa, é uma modalidade de remuneração variável que não se incorpora aos salários dos empregados, não tem natureza salarial, e está atrelado ao desempenho, resultado e lucro da empresa, na medida em que vincula o pagamento de um valor em dinheiro à efetivação de um determinado lucro ou resultado: o valor negociado só é pago se a meta for atingida ou se houver lucro.

A legislação não faz distinção entre “Participação nos lucros ou Participação nos resultados”. Portanto, o uso da expressão “Participação nos Lucros ou resultados” elenca todos os planos de remuneração regulada pela lei 10.101 de 2000. Variando os objetivos da empresa, variando também os planos. Se a empresa pretende apenas reduzir pressões por salários, adota um plano de participação nos lucros, estabelecendo metas atrelados a ele. Se a empresa procura aumentar sua competitividade, aumentar a motivação, e promover um envolvimento maior de seus colaboradores terá que optar por um plano de participação com base em resultado, é mais confiável e de fácil acompanhamento.

Magano *apud* Cristine e Vallér (2006, p. 95) define Participação nos lucros e resultados da seguinte forma:

Participar é ter parte em alguma coisa; lucro é o saldo remanescente da atividade produtiva depois de pagos, pelo empresário, os fatores de produção (natureza, capital e trabalho). Participar em lucros significa, pois, ter parte na atividade econômica do empresário. Participar do resultado é beneficiar-se do produto de uma operação que se pode relacionar com a produtividade, a qualidade do produto ou com o perfazimento de metas previamente programadas.

Na visão contábil lucro e resultado têm definições distintas. Segundo Teixeira & Ramos (2009, p. 18) lucro, seria: “... diferença entre as receitas e os custos e despesas,..., excedentes de cada recurso ou fator de produção.” Ou seja, resultado financeiro - lucro operacional - da atividade fim da entidade. Resultado é “Aquilo que a empresa conseguiu



realizar pode ser lucro ou prejuízo.”, ou seja, metas de produção, exemplo: redução de custo, aumento de venda e outras metas que podem ser atingidas gerando lucro ou prejuízo.

Veja a distinção do conceito de lucros e resultados definido por Teixeira & Ramos (2009, p. 18):

A distinção entre lucros e resultados reside no entendimento de que o lucro, pela metodologia contábil, consiste na apuração da diferença entre as receitas e os custos e despesas sempre que as receitas efetivadas durante um determinado período superaram as despesas. O lucro corresponde ao excedente de cada recurso ou fator de produção (terra, capital e trabalho).

O resultado consiste em termo mais amplo, pois significa aquilo que a empresa conseguiu realizar, podendo ser lucro, prejuízo ou outra vantagem na geração de retornos econômicos ou de ganhos de produtividade. São resultado todos os benefícios ou perdas alcançadas com o atingimento ou não das metas estabelecidas pela organização.

Nesta visão quem quiser implantar um programa de participação nos lucros ou resultado deve ter conhecimento suficiente para que possa tomar decisões certas, não criando confusão entre um e outro, gerando prejuízo econômico para empresa ou colaboradores.

## **2.4 Princípios a ser seguido para uma boa implantação da PLR.**

Segundo Teixeira & Ramos (2009, p. 07) para uma boa implantação da PLR é necessário o obedecer alguns princípios tais como:

1. princípio da identidade: Empregadores e empregados devem estar alinhados com os objetivos e metas da empresa.
2. princípio da mensuração: As metas e distribuição ou seja a base de pagamento devem ser quantitativa e de fácil mensuração e alinhada aos objetivos da empresa.
3. princípio da reciprocidade: Estabelecer e deixar bem evidente uma relação de ganha-ganha, esta iniciativa deve partir da empresa.
4. princípio do bom indicador: Os indicadores devem ser claros, confiáveis, fácil de ser medido e entendido, mensurável, bem aceito, e atender os objetivos da empresa.

Além destes princípios a serem seguidos o sucesso de um programa de participação nos lucros ou resultado depende muito de um princípio universal; o bom senso.

## 2.5 Participação nos lucros ou resultados: Vantagens e desvantagens:

Implantar um PLR apenas para reduzir encargos sociais ou promover perdas salariais e ganhos fixos dos colaboradores, foge do objetivo da lei e está condenado ao fracasso, funcionários se sentirão lesados e desmotivados, e além disso contraria o principal objetivo do plano que é motivar e envolver os colaboradores com os objetivos da empresa.

.Como mostra Teixeira & Ramos (2009, p. 15):

O maior objetivo dos programas de PLR é disparar maior motivação e, conseqüentemente, gerar melhores resultados. Para tanto o capital humano da empresa deve ser motivado e incentivado a comprometer-se cada vez mais com os objetivos da empresa.

O programa de participação nos lucros e resultados de uma empresa pode variar, depende apenas dos objetivos da empresa e acordos firmados entre patrões e empregados. Pode ser apenas, participações nos lucros (PL), ou participações nos resultados (PR) ou ainda, Participação nos lucros com base nos resultados.

A Participação nos Resultados (PR) está ligada a metas sobre resultados, logo dá certa flexibilidade ao plano, pois apresenta mais vantagens, implica no alcance de objetivos específicos, como aumento de produtividade, aumento de vendas, redução de custos, redução de devolução de mercadorias. e outras preestabelecidas .

Como mostra Teixeira & Ramos (2009, p. 15):

Estabelecer metas sobre RESULTADOS dá certa flexibilidade ao plano e apresenta muitas vantagens. A meta RESULTADO implicará no alcance de objetivos específicos, como exemplo: metas de vendas, redução de cheques devolvidos, redução de devolução de mercadorias, redução de faltas e outros.

[...]

Participação nos resultados (PR): acordo em que o pagamento está condicionado a uma ou mais metas de desempenho, como melhora na qualidade do produto, redução de custos, produtividade, entre outras. Neste tipo de acordo, a rentabilidade não integra os indicadores selecionados e o lucro não é referência e nem condiciona o pagamento da PLR.

Esta forma de participação pode ser implantada em setores da empresa e os excluídos não podem pleitear tal vantagem. A participação nos resultados tem caráter individualista ou seja, as metas podem ser por setores ou individuais, portanto, quem não é abrangido no plano participativo da empresa não tem direito sobre a participação.

Para Artur Andersen *apud* Krauter,(2007, p. 51) o sucesso desse tipo de programa é necessário a existência de estrutura organizacional pequena, pois ela favorece o vínculo entre ação e resultado. As medidas de desempenho devem ser simples e objetivos reais possíveis de serem atingidos.

Já a Participação nos Lucros (PL) a rentabilidade da empresa integra os indicadores e condiciona o pagamento de dividendos. Os empregados terão direito a parte do resultado econômico da empresa apurado através do demonstrativo de resultado para Teixeira & Ramos (2009, p. 15):

A participação nos LUCROS significa dizer que os funcionários terão direitos a parte do resultado econômico da atividade fim da empresa, ou seja, vendas líquidas menos os custos e despesas operacionais, sejam elas fixas ou variáveis, apurados semestralmente ou anualmente, de acordo com as condições pactuadas, através da apuração do Demonstrativo de Resultado.

A Participação nos lucros implica no pagamento de uma quantia, equivalente ou igual a todos os funcionários da empresa. Como não existe metas pré-estabelecidas e a participação está apenas condicionada ao atingimento de um determinado lucro.

Veja o esclarecimento dado pelos Técnicos do Dieese aos trabalhadores de transporte:

Participação nos lucros (PL) - Estipula-se um percentual do lucro da empresa, a ser distribuído entre os trabalhadores. A forma de apuração dessa participação é relativamente simples: define-se um indicador de lucratividade da empresa (por exemplo, o lucro líquido do balanço) e negocia-se um percentual a título de participação nos lucros.

Para Artur Andersen *apud* Krauter,(2007 p. 47) o sucesso desse tipo de programa está condicionado a existência de alguns fatores como:

1. o percentual de salário variável em relação à remuneração total do empregado, deve ser suficiente para motivar e colocar parte do salário em risco;
2. os resultados devem ser divulgados de forma transparente;
3. os empregados precisam ver claramente a ligação entre seus esforços e os resultados alcançados.

A Participação nos lucros e resultados é mais complexa, pois envolve vários indicadores interligados tanto de resultado como de lucratividade. Este tipo de remuneração é influenciada pela performance da empresa em relação a seu lucro, e seus resultados. Portanto, a rentabilidade, as metas, os objetivos específicos da empresa, integram os indicadores para

pagamento da PLR. O programa de participação nos lucros com base em resultado, trás consigo as vantagens e desvantagens da participação nos lucros (PL) e da participação nos resultados (PR).

Veja as vantagens e desvantagens de se adotar participação nos lucros (PL) ou participação nos resultados (PR), argumentos feitos por Teixeira & Ramos (2009, p. 16):

Quadro 01 – Vantagens e desvantagens

Participação nos Lucros	Vantagens	Com prejuízo não haverá pagamento da PLR; Motiva a união de esforços; Alivia as pressões sobre departamentos ou unidades; Solicitação de melhorias de sistemas da empresa por parte dos funcionários; Melhora a qualidade.
	Desvantagens	Pouca transparência; Análise de demonstrativos complexos exige conhecimentos específicos; Maior abertura de dados; Pode proporcionar menor credibilidade no programa por parte dos funcionários; Maior necessidade de treinamento para orientar como os empregados poderão contribuir para aquele patamar de lucros; Desmotivação por causa de pagamentos insuficientes ou por achar que o resultado foi incorreto; Necessidade de caixa: lucro não significa, necessariamente, dinheiro em caixa.
Participações nos Resultados	Vantagens	Permite alcançar objetivos específicos; Maior credibilidade por parte dos funcionários; Utilização de formas de aferição sobre indicadores já conhecidos; Maior facilidade de apuração e entendimento dos resultados; Pressupõe espírito de equipe; Minimiza resistência a implantação do modelo; Maior solicitação de melhorias de sistemas da empresa por parte dos funcionários; Redução de custos; Possibilita conhecer melhor o desempenho de unidades ou filiais; Melhora a qualidade, promovendo inovações de processos e produtos; Menor abertura de informações;
	Desvantagens	Pagamento mesmo em situações de prejuízos; Conhecimento específico para avaliação de resultados; Unidades menores para menor controle; Possibilidade de concorrência entre unidades gerando conflitos internos; Dificuldade de atingir objetivos mal definidos ou intangíveis.

Fonte: Teixeira & Ramos (2009, p. 16)

Os quadros abaixo comparam pagamento feito por salário e por PLR.

Quadro 02 - Encargos sobre folha de pagamento

nº.	TIPO DE ENCARGO	% CONTRIBUIÇÃO
1	Previdência Social – Parte empregador	20%
2	Entidades de Assistência ao trabalhador (SESI, SENAI)	5,8%
3	Seguridade Social	3%
	Total de encargos	28,8%
4	FGTS – Fundo de garantia por tempo de serviço	8%
5	13º. Salário e Férias	20%

6	Previdência Social – Parte empregado	9%
	Total	65,8%

Fonte: Teixeira & Ramos (2009, p. 16)

Quadro 03 - Comparativo de salário e PLR – Custo da Empresa

TENS	SALÁRIO	PLR	DIFERENÇA%
Salário Bruto	100,00	100,00	
Encargos	65,8%		
Total com encargos	165,80	100,00	

Fonte: Teixeira & Ramos (2009, p. 16)

Além das vantagens e desvantagens já elencadas, a que se lembrar que os trabalhadores não devem renunciar direitos adquiridos em nome de um plano de remuneração variável. Algumas lideranças sindicais asseguram que um bom plano de participação deve ser negociado através de acordo coletivo, não tenha o lucro como condicionante para pagamento, que os indicadores sejam compreensível a todos, o labor seja feito dentro da jornada normal, e que evite a quebra de solidariedade, e não signifique perda de valor do salário fixo e a variação da produtividade incorpore aos salários.

Veja a orientação dada pelos técnicos do Dieese (1998, p. 01) aos trabalhadores do setor de transporte na negociação da PLR com base em lucro:

A dificuldade desse tipo de negociação está na pouca transparência das empresas brasileiras em relação à divulgação pública do seu resultado financeiro, na falta de obrigatoriedade de publicação de balanços por parte das empresas limitadas (que não são S/A), na falta de familiaridade do trabalhador com os sistemas de contabilidade e, especialmente, na possibilidade de manipulação dos resultados dos balanços, através de artifícios contábeis.

A preocupação de algumas lideranças em não condicionar apenas lucro no plano de participação nos resultado é justificado. Vale também lembrar que mesmo havendo lucro e bons resultados, a empresa não é obrigada a pagar participação, exceto quando houver acordo assinado.

## 2.6 Enfoque legal

Apesar da pouca tradição brasileira de adoção de sistemas de participação nos lucros, legalmente as constituições de 1946, 1967 e 1988 trataram desse assunto. A CLT aprovada em 01/05/1943 já mencionava a este tipo de participação em seu artigo 63. A Constituição Federal de 1946, tratava o PL em seu artigo 157, IV:

Art. 157. As legislações do trabalho e da previdência social obedecerão aos seguintes preceitos, além de outros que visem à melhoria da condição dos trabalhadores;...

IV - Participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa nos termos e pela forma que a lei determinar.

A Constituição Federal de 1967, em seu artigo 158, V diz o seguinte:

Art. 158. A Constituição assegura aos trabalhadores os seguintes direitos, além de outros que, nos termos da lei, visem à melhoria de sua condição social: ...

V - integração na vida e no desenvolvimento da empresa, com participação nos lucros e, excepcionalmente, na gestão, nos casos e condições em que forem estabelecidos.

O inciso XI do artigo 7º da Constituição Federal de 1988 ,assegura aos empregados o direito à participação nos lucros e Resultado, e dispõe sobre a possibilidade da participação do empregado na gestão da empresa:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem a melhoria de sua condição social.

XI – A participação nos lucros, ou resultados, desvinculada a remuneração e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa conforme definido em lei.

No capítulo IV – Da Ciência e Tecnologia, título VIII - da Ordem Social, no artigo 218, parágrafo 4º da Constituição Federal de 1988, orienta quanto ao estímulo que deve ser dado a produtividade no trabalho. Esta abordagem é tratada da seguinte forma:

4º A lei apoiará e estimulará as empresas que invistam em pesquisa, criação de tecnologias adequada ao País, formação e aperfeiçoamento de seus recursos humanos e que pratiquem sistemas de remuneração que assegurem ao empregado, desvinculado ao salário, participação nos ganhos econômicos resultantes da produtividade de seu trabalho.

Em 19/12/2000 foi sancionada a lei 10.101, que regulamentou o inciso XI do artigo 7º da Constituição Federal, focando também o artigo 218 parágrafo 4º. Esta lei em seu art. 1º, estabelece os objetivos da Participação nos lucros e resultados e regula a “participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade”.

Estabeleceu também normas que devem ser seguidas para implantação legal. Portanto para caracterizar PLR, existe a necessidade de obedecer todas as normas definidas no art. 2º seus parágrafos e incisos; veja :

Art. 2º - A participação nos lucros ou resultados será objeto de negociação entre a empresa e seus empregados, mediante um dos procedimentos a seguir descritos, escolhidos pelas partes de comum acordo:

I - comissão escolhida pelas partes, integrada, também, por um representante indicado pelo sindicato da respectiva categoria;

II - convenção ou acordo coletivo.

§ 1º - Dos instrumentos decorrentes da negociação deverão constar regras claras e objetivas quanto à fixação dos direitos substantivos da participação e das regras adjetivas, inclusive mecanismos de aferição das informações pertinentes ao cumprimento do acordado, periodicidade da distribuição, período de vigência e prazos para revisão do acordo, podendo ser considerados, entre outros, os seguintes critérios e condições:

I - índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa;

II - programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente.

§ 2º - O instrumento de acordo celebrado será arquivado na entidade sindical dos trabalhadores.

O descumprimento de qualquer preceito descaracteriza o PLR e tornam-se salários, gerando direitos, deveres e encargos sociais. PLR é um preceito constitucional, então, deve ser respeitado.

A participação dos empregados no Lucro ou resultado da empresa não gera direito adquirido ou direito abstrato da categoria conforme Alessandro (2006, p. 94).

A própria disposição constitucional incrementou a natureza da participação nos lucros ou resultados a ser paga ao trabalhador, desvinculando-a da remuneração, suprimindo qualquer conotação de salário da verba prevista e, via de consequência, impedindo sua agregação à maior remuneração para tombar sobre repousos e feriados, repercutir em adicionais, ser base de cálculo do FGTS ou refletir nas verbas rescisórias.

A quantia paga aos trabalhadores a título de PLR não incide ônus sociais, trabalhista, previdenciários ou fiscais – FGTS, indenizações rescisórias, décimo terceiro, férias, descanso semanal remunerado, adicionais salariais, gratificações, prêmios, previdência

social, é dedutível para fins de determinação da base de cálculo da Contribuição social sobre lucro, exceto no caso de provisões de valor ainda não quantificado (art. 2º da lei 7689/88, com alterações da lei 8.034/90) não substitui ou complementa salários e para efeito de apuração do lucro real poderá ser deduzida como despesas operacionais dentro do exercício de sua constituição (inciso 1º do art. 3º da lei 10.101 de 2000).

Conforme mostra Bueno e Costanze afirma que (2009, p. 3).

O valor desta participação é dedutível, pelo regime de competência, no período de apuração em que for computada no resultado da empresa, ainda que o efetivo pagamento ocorra em período posterior. Observe-se, porém, que a dedução de despesa antes do efetivo pagamento pressupõe que o valor das participações a pagar esteja definitivamente quantificada, pois, caso contrário, tratar-se-á de uma provisão e, como tal, tem a sua dedução vedada pelo art. 249, inciso I, do RIR/99.

A parte do imposto de renda que se refere ao empregado, a retenção e pagamento são de inteira responsabilidade do empregador. Deve ser feita em separado da folha de pagamento de salários ou de outros rendimentos. No momento do ajuste anual o empregado deverá declarar como rendimento tributável.

### **3. PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS, EM JI - PARANÁ**

Em pesquisa realizada pelo DIEESE (2006, p. 3) verificou-se que o setor do comércio representa apenas 13% do total de acordos ou convenções coletivas celebrados entre patrões e empregados, para estabelecer norma e critérios de implantação de um programa referente a participação os lucros ou resultados.

A mesma pesquisa aponta, que a região norte do País concentra apenas 0,8% dos acordos coletivos referente a programas de PLR, celebrado em todo território nacional e em todos os setores da economia.

Levantamento feito junto ao sindicato dos comerciários de Ji-Paraná e Agência do Ministério do trabalho verificou-se que apenas uma empresa havia homologado contrato de implantação da PLR. Os quadros abaixo, de 1 a 5 mostra a metodologia e princípios usados e critérios estabelecidos em contrato para implantar a PLR.



Quadro 04 - Quem representou os empregados

Nº.		Quantidade de representante	sim	Não
01	Comissão de empregados	3	1	
02	sindicato			
03	comissão e sindicato			

Fonte: Elaborado pelo autor com informações extraídas do contrato da PLR.

Quadro 05 – Mecanismos previstos para solução de divergências

Nº	Mecanismo	Tipo implantado
01	Justiça do Trabalho	x
02	Comissão de trabalho	x
03	Setor jurídico da empresa	

Fonte: Elaborado pelo autor com informações extraídas do contrato da PLR.

Quadro 06 - Modalidade de participação

Nº	modalidade	Tipo implantado
01	Participação nos resultados	x
02	Participação nos lucros e resultados	
03	Participação nos lucros	

Fonte: Elaborado pelo autor com informações extraídas do contrato da PLR.

Quadro 07- Mecanismo de individualização dos valores a serem distribuídos da PLR.

Nº	Forma de distribuição	Tipo implantado
01	Desigual	
02	Igual	
03	*Misto	1

\*30% igual e 70% desigual ou seja proporcional aos salário

Fonte: Elaborado pelo autor com informações extraídas do contrato da PLR.

Quadro 08 - Critérios de distribuição da PLR em relação ao atingimento das metas.

Nº	Forma de distribuição	Tipo implantado
01	Atingir 100% da meta	

02	Proporcional ao índice percentual de atingimento	1
----	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor com informações extraídas do contrato da PLR.

A análise do único acordo firmado e homologado no Sintracom entre patrões e empregados, evidencia a participação dos empregado na elaboração do programa, a modalidade de partição é baseada em resultado, e o vínculo para pagamento de PLR é o atingimento de meta através de um sistema misto de individualização de valores proporcional ao atingimento das metas .

Nos quadros de 9 a 22 são apresentados dados obtidos através de questionário aplicado a empresa, onde foram diagnosticado o perfil da empresa, indicadores usados, forma, metodologia, princípios usados e critérios para implantação do programa de participação nos lucros e resultados.

O objetivo da análise dos quadros 9 ao 11 era determinar o porte da empresa, setor de atuação, ramo de atividade.

Quadro 09 – Porte da empresa:

Nº.	Porte da empresa por nº de empregados	Quantidade	Índice
1	até 9 empregados      Micro		
02	de 10 a 49 empregados      Pequena		
03	de 50 a 99 empregados      Média		
04	mais de 100 empregados      Grande	1	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2009).

Quadro 10 - Área de atuação:

Nº	Setor de atuação	
01	Atacadista	
02	Varejista	x

Fonte: Elaborado pelo autor (2009).

Quadro 11 - Ramo de atividade:

nº	Ramo de atividade	Quantidade	Índice
01	Autopeças		
02	Papelaria		

03	Higiene e limpeza		
04	Informática		
05	Eletrodomésticos		
06	Farmácia		
07	Bebidas		
08	Supermercado		
09	Alimentos		
10	Materiais de construção		
11	Comércio de veículos automotores e caminhões	1	100%
12	Venda de roupas e calçados		
13	Produtos farmacêuticos		
14	Combustível e gás		
15	Farmácia		
16	serviços		

Fonte: Elaborado pelo autor (2009).

A análise evidencia que a empresa é de grande porte segundo critérios do SEBRAE, atua no setor varejista no comércio de veículos automotores e caminhões.

Dos quadros 12 ao 18 o objetivo era determinar, como a empresa implantou, indicadores usado, critérios usados, vínculo, cronologia, forma de negociação, da PLR.

Quadro 12 - Modalidade da PLR.

Nº.	Forma de participação	Quantidade	Índice
01	Nos resultados		
02	Nos lucros		
03	Nos lucros com base em resultados	1	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2009).

Quadro 13 - Como a empresa implantou a PLR.

Nº.	Forma de planejamento	Quantidade	Índice
01	Contratou assessoria		
02	Foi assessorada por alguma instituição do setor		
03	Teve participação de representante de funcionário	1	100%
04	Teve representante sindical	1	100%
05	Recursos próprios		

Fonte: Elaborado pelo autor (2009).

Quadro 14 -Tipo de indicadores usados:

Nº.	Indicadores	Quantidade	Índice
-----	-------------	------------	--------

01	Lucro/Rentabilidade	1	100%
02	Redução de despesas		
03	Volume de produção		
04	Relação com clientes		
05	Desempenho pessoal		
06	Volume de vendas		
07	Faturamento		
08	Participação no mercado		
09	Regulação de estoques		
10	Erros administrativos		
11	Organização do ambiente de trabalho		
12	Redução de horas extras		
13	Inadimplência de contas a receber	1	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor (2009).

Quadro 15 - critérios para pagamento da PLR- participação nos lucros ou resultado.

Nº	Critérios	Quantidade	Índice
01	Avaliação de desempenho		
02	Igual a todos os funcionários		
03	Tempo de casa		
04	Proporcionalidade salarial		
05	Uma percentual do montante a ser distribuído, igual a todos e outra proporcional ao salário.	1	100%
06	Sistema de pontuação		

Fonte: Elaborado pelo autor (2009).

Quadro 16 - Vinculo para pagamento da PLR.

Nº.	Tipo de vínculo	Quantidade	Índice
01	Atingimento de metas estabelecida	1	100%
02	Lucro contábil		
03	É parcela fixa		

Fonte: Elaborado pelo autor (2009).

Quadro 17 - A cronologia do pagamento da PLR :

Nº.	Cronograma	Quantidade	Índice
01	Anual		
02	semestral	1	100%

03	Permite antecipações fixada em acordos convenções coletivas		
----	---	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2009).

Quadro 18 – Forma de negociação:

Nº.	Forma de negociação	Quantidade	Índice
01	Acordo coletivo (empresa, sindicato e funcionários)	1	100%
02	Convenção coletiva ( negociação entre sindicatos )		

Fonte: Elaborado pelo autor (2009).

Analisando os dados verifica-se a forma de participação foi nos lucros com base em resultado contrariando o contrato, firmado no Sintracom, o plano teve participação do sindicato e dos funcionários como determina lei, o indicador usado foi inadimplência de contas a receber, os critérios para pagamento de PLR é um sistema misto, vinculado ao atingimento proporcional de metas, o pagamento é feito semestralmente e forma de negociação foi acordo coletivo.

Os quadros 19 ao 22 era pesquisar o que melhorou com implantação da PLR, critério de exclusão , mecanismos previstos para solução de divergência e índice de ações trabalhistas causada pela implantação da PLR.

Quadro 19 - O que melhorou com a implantação do PLR :

Nº	Variáveis	Quantidade	Índice
01	Maior envolvimento dos empregados com objetivos da empresa	1	100%
02	Comunicação interna		
03	Diminuiu a inadimplência		
04	Crescimento de vendas	1	100%
05	Margem de lucro contábil		
06	Redução de encargos sobre folha de pagamentos		
07	Satisfação da cliente		
08	Satisfação dos funcionários	1	100%
09	Participação no mercado		
10	Pontualidade nas entregas		
11	Nível de atendimento de pedidos		
12	Precisão da previsão de vendas		

Fonte: Elaborado pelo autor (2009).

Quadro 20 – Critérios para exclusão da PLR.

Nº.	Critérios	Quantidade	Índice
01	Demitidos por justa causa	x	100%
02	Demitidos sem justa causa	x	100%
03	Afastados		
04	Estagiários		
05	Demissionários		
06	Temporários		
07	Aprendizes		
08	Chefes/executivos		
09	Terceirizados		
10	Admitidos no meio do processo	x	

Fonte: Elaborado pelo autor (2009).

Quadro 21 – Mecanismo previsto para solução de divergência:

Nº.	Mecanismos	Quantidade	Índice
01	Justiça do Trabalho	1	100%
02	Negociação (comissão)		
03	Mediação		
04	Arbitragem		

Fonte: Elaborado pelo autor (2009).

Quadro 22 - Ações trabalhistas motivado pela implantação da PLR.

Nº	Indicadores	Quantidade	Índice
01	sim		
02	Não	1	100%

Fonte: Elaborado pelo autor (2009).

As tabelas mostram que houve maior envolvimento dos empregados com os objetivos da empresa, crescimento de vendas, satisfação dos funcionários, os critérios para exclusão da participação nos lucros ou resultados foram; demitidos por justa ou injusta causa, os admitidos no meio do processo, e justiça do trabalho para solução de divergência, não houve ações trabalhista relativo a PLR.

A análise dos dados dessa pesquisa revela que o plano da empresa está de acordo com as normas teóricas para implantação de uma PLR bem sucedida, observa-se também que a empresa seguiu todos os critérios da lei.

#### **4. CONCLUSÃO**

Analizando as literaturas que tratam da PLR pode-se notar que é uma proposta com expectativa de crescimento, não há espaço para retorno as formas antigas de remuneração, as pressões do mercado global impõem isso, antes as empresas japonesas, sendo substituídos pelo perfil competitivo chinês que obriga a continuidade desta forma de remuneração.

A análise dos dados coletados na empresa verificou-se a influência positiva da implantação da PLR melhorando a satisfação dos funcionários provocando mais envolvimento com os objetivos da empresa, aumentando vendas, logo gerando mais lucratividade atingindo os objetivos estabelecidos, aumentando a competitividade da empresa. Outra evidência foi que, um Plano bem elaborado não gera empecilho trabalhista, confirmado tanto pela resposta do Sindicato quanto da empresa.

Mesmo não sendo possível comparar, pode-se afirmar que os indicadores mais usado para estabelecer resultado no setor comercial é a redução de duplicata a receber e aumento de vendas.

Outro objetivo era avaliar o impacto da implantação do PLR em empresas do setor comercial de Ji-paraná, porém não foi encontrada evidências estatísticas significante para fazer uma análise mais profunda visto que apenas uma empresa pratica PLR. Apenas uma parcela muito insignificante de trabalhadores e empresas estão envolvidas nesta forma “moderna” de remuneração contextualizada com a realidade global.

Resultados alcançados sugerem a realização de outras pesquisas, incluindo outros setores da economia principalmente o agro negócio, que está em franca expansão em Ji-paraná, averiguação dos motivos do desinteresse das empresas em implantar este tipo de remuneração variável, pesquisar as estrutura de custo das pequenas empresas para averiguar a possibilidade da implantação da PLR, medir o nível de envolvimento dos funcionários no plano de participação da empresa pesquisada.

## 5. REFERENCIAS

ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira **Participação nos lucros definida pelos resultados**. RAE revista de administração de empresas. "v.39, n.4, 1999" Seção: administração da produção e sistemas de informação.

BOLETIM Nº 204 **Participação nos lucros ou resultados no setor de transporte rodoviário**. Dieese. [www.dieese.org.br/bol/neg/negmai98.xml](http://www.dieese.org.br/bol/neg/negmai98.xml) .visitado em 02/05/2009

BRASIL. Constituição (1946). **Constituição da Republica Federativa do Brasil**, Brasília, DF.

BRASIL. Constituição (1967). **Constituição da Republica Federativa do Brasil**, Brasília, DF.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da Republica Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Senado, 1988.

BORGES, Creunice et al. **Manual de Orientações para Elaboração e Apresentação de Artigos de Conclusão e Curso**. Cacoal, 2007.

Costanze, Bueno Advogados. **Programas de participação nos lucros ou resultados**. Bueno e Costanze Advogados, Guarulhos, 20.02.2009. Disponível em: [http://\(www.buenoecostanze.com.br](http://www.buenoecostanze.com.br)

CORREA, Waldir Evangelista. **Participação nos lucros ou resultados. Uma metodologia inteligente aplicável a todas as empresas**. 1ª edição. Atlas 1999

CRISTINA, Márcia & Zenni; Alessandro Severino Vallér: **Remuneração e Jornada de Trabalho; A Participação nos lucros ou Resultados como fator atenuante da dialética Capital X Trabalho**. ed. Juruá

Krauter, Elizabeth. **Participação nos Lucros e Resultados. Influencia nos direcionadores de valor**. Ed. Saint Paul 2007

Lei nº 10.101, de 19/12/00, DOU de 20/12/00,

MARTINS, Sergio Pinto. **Participação dos empregados no lucro das empresas**. 2ª edição Atlas 2000.

Oliveira, André Jefferson de & Superti, Eliane. **Participação nos Lucros e Resultados – PLR: Um estudo sobre as ferramentas de remuneração variável da Administração Participativa**. Disponível <http://www.faes.org.br/horusjr/artigos/artigo07pdf> acessado em 25/10/2008.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida et al. **Cargos, Carreira e Remuneração**. 1ª Edição. FGV 2008.



**Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas.** São Paulo: DIEESE. Estudos e Pesquisas. Ano 3 – nº 22 –agosto de 2006.

TEIXEIRA, Paulo Henrique; RAMOS, João Florêncio Vieira. **Participação nos Lucros e Resultado.** Disponível em <http://www.Guiatrabalhista.com.br>